CIVIL SERVICE COMMISSION

ANNUAL REPORT

1999 - 2000

Ontario

102-01547/

Letters of Transmittal

To the Honourable
Hilary M. Weston
Lieutenant Governor
Province of Ontario

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privilege of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 1999 to March 31, 2000.

Respectfully submitted

David H. Tsubouchi
Chair
Management Board of Cabinet

The Honourable David H. Tsubouchi
Chair
Management Board of Cabinet
Province of Ontario

Sir:

I have the honour to present the annual report of the Civil Service Commission for April 1, 1999 to March 31, 2000.

Respectfully submitted,

Michele Noble
Chair
Civil Service Commission

TABLE OF CONTENTS

1.0	**INTRODUCTION**	**1**
1.1	Key Drivers of Transformation in the OPS	1
2.0	**THE PLAN FOR TRANSFORMATION**	**3**
2.1	Corporate Values and Change Initiatives	3
3.0	**ONTARIO CIVIL SERVICE COMMISSION**	**4**
4.0	**THE OPS HUMAN RESOURCES STRATEGY**	**5**
4.1	Human Resources Plans and Planning	6
4.2	Competency-Based HR Management	7
4.3	Investing in Learning	8
4.4	Review of Project-Based Work	8
4.5	The Ontario Internship Program	9
4.6	New Human Resources Management Policies	10
4.7	Review of the *Public Service Act*	12
4.8	Collective Bargaining Cycle	13
4.9	Grievance Administrative Project	14
5.0	**OTHER HUMAN RESOURCES AREAS OF INTEREST**	**15**
5.1	Accountability	15
5.2	Health and Safety	16
6.0	**SENIOR MANAGERS IN THE OPS**	**17**
6.1	Executive Compensation	18
7.0	**ONTARIO PUBLIC SERVICE STATISTICS 1999-2000**	**19**
APPENDIX A		**35**
List of Members of the Civil Service Commission for 1999-2000		

INTRODUCTION

The Ontario Public Service (OPS) is continuing to undergo an unprecedented transformation. This transformation is leading us toward a vision of public service excellence — a public service that:

- is clearly focused on being customer-centred
- has a strong emphasis on quality service and continuous improvement
- is partnering enthusiastically with the private and broader public sectors
- strives to implement innovative improvements of the everyday working life and culture of the OPS, and
- is able to attract, retain and develop qualified public administrators who will effectively lead the OPS into the 21st century.

This Annual Report provides an update on our progress in achieving this vision for the OPS. It describes new roles, structures, processes and accountabilities related to human resources management and organizational development. It also addresses initiatives pertaining to health and safety, performance and employee benefits. Through the successful implementation of these vital strategies/initiatives, the Ontario Public Service can meet the public's high expectations and achieve its vision of excellence.

1.1 Key Drivers of Transformation in the OPS

There is a firm commitment in Ontario to make government work better by:

- adopting an "outside-in" focus on service delivery
- becoming more integrated, flexible and results-oriented
- ensuring public accountability
- focussing on core businesses
- integrating strategic policy and programs, and
- maximizing the use of resources, e.g., by reducing duplication, streamlining delivery, developing enterprise-wide business supports.

The OPS faces many critical challenges in implementing the government's commitment to transformation, including:

Restructuring

To achieve these objectives, it has been necessary to work differently and re-examine traditional service delivery models. We have been breaking down silos across the OPS, in order to improve efficiency of core businesses and to facilitate greater integration and collaborative planning. We are delivering non-core businesses through alternate service delivery where work can be done more effectively and efficiently by others.

Labour Relations

The size of the OPS at the end of March 2000 was 61,250 full-time equivalents (FTE). Since June 1995, there has been an employee reduction of 19,450 FTEs and the additional elimination of 2,100 vacant positions.

These reductions have been achieved through a number of efficiency and restructuring initiatives undertaken by the government.

For example:

- Approximately 29% of the reductions resulted from alternative service delivery of existing government programs. Some of these initiatives include outsourcing of the Ministry of Transportation's road maintenance program, restructuring of the Ontario Securities Commission and the property assessment program by the Ministry of Finance, the Ministry of Community and Social Services' Client Placement Initiative and Management Board Secretariat's transfer of Ontario Realty Corporation.

- 27% of the reduction resulted from employees taking advantage of pay in lieu of notice or an early retirement option;

- other reductions were achieved through the transfer of functions under the Hospital Restructuring Project and local services realignment (7%), streamlining of government operations (23%), elimination of vacant positions (10%) and the expiry of short-term or unclassified contracts (5%).

Renewal of the Workforce

The OPS continues to face ongoing and complex change including:

- increasing public expectations for quality service
- new government roles, structures and ways of working
- new information technology applications
- new service delivery methods and partnerships inside and outside the OPS, and
- increased accountability at all levels.

Line managers are confronting critical pressures in responding to these changing demands while maintaining and developing new operational capacity to meet business goals.

These pressures have highlighted the need to address gaps and shortages in key occupations (e.g., policy development, communications, IT systems) and broadly needed operational and technical skills (e.g., contract management). An ageing workforce and management cadre will further exacerbate this.

To ensure future generations of skilled and motivated public service professionals, the OPS has developed strategies to develop, attract and retain employees. These renewal strategies will include, among others, focused investment in learning and development, competency-based succession planning for the management cadre, youth and internship programs, targeted recruitment and the enhancement of pride in the public service.

2.0 THE PLAN FOR TRANFORMATION

The Transformation Plan, which includes operational, strategic and cultural changes, began in 1995. Year One of the transformation aggressively addressed the fiscal challenges of *operational change*. Year Two was a time for *strategic change*; refocusing the objectives of the OPS and building a vision of a better OPS in the future. Year Three was one of *transforming the role of Government* and introducing new OPS service and business delivery mechanisms. Year Four continued the implementation of the new ideas and structures from earlier phases of the *service transformation* and began to evolve toward a "citizens-first" approach to quality service. In Year Five, the OPS saw the start of the *cultural change* within the OPS and the process of becoming a learning organization.

In Year Six, cultural change continues within the OPS while integrating policy and service delivery. (Source: *Building a Customer-Centred Ontario Public Service*, Ontario Public Service Restructuring Secretariat, Cabinet Office, March 2000.)

2.1 Corporate Values and Human Resource Initiatives

The Ontario Public Service Restructuring Secretariat, Cabinet Office, has been helping to lead the public sector reform in the OPS. It has brought the new vision of the OPS to life through annual reports on a "Framework for Action: building the OPS for the Future". These reports focus on vital and timely topics such as OPS values, quality service and becoming a learning organization. Reinforcing OPS values, implementing corporate/ministry human resources strategies, and investing in learning are all integral to quality service and to the ongoing process of change and renewal.

The Ontario Public Service Values Statement says that members of the OPS are committed to upholding the highest level of service quality and public trust. Under the terms of the *Public Service Act,* and through an oath of office and secrecy, public servants in Ontario are responsible to the public through the elected government and Ministers of the Crown.

Supporting the OPS reform is a series of human resource initiatives:

- development of the Human Resources Plan for the Senior Management Group. A key objective of the Plan is to develop public service leaders who can manage the challenge of a changing environment.
- development of the Human Resources Strategy for employees outside of the Senior Management Group. The Human Resources Strategy links human resources planning to business planning, works to improve a work environment where employees feel valued and are motivated to learn continuously.
- recognizing excellence in the public service. The corporate Amethyst Awards are given annually for outstanding achievements by Ontario Public Servants. The Awards are for members of the OPS (individuals, groups or partnerships) who have made exceptional or outstanding contributions on the job involving one or more of the areas of: client service, innovation, valuing people, professional achievement. By 2000/2001, ministries are also expected to introduce and implement internal recognition award programs.

- Studies of key OPS positions in support of a strategic approach to managing human resources. These have included an assessment, at the executive levels, in such areas as:

  - Assistant Deputy Minister, Policy
  - Chief Administrative Officer
  - Human Resources Director
  - Finance Director.

The studies described the demographics of these executive groups and recommended roles, accountabilities and competencies that reflect emerging trends in public administration.

3.0 ONTARIO CIVIL SERVICE COMMISSION

Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The Civil Service Commission (CSC) administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The Public Service Act, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission as an independent authority and non-partisan body to oversee matters affecting employment and human resources management within the Ontario Public Service. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

An independent authority and non-partisan body, the Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, particularly in the senior management ranks.

Since the delegation of its human resource management functions to the Management Board Secretariat, the CSC continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the drafting of regulations and has adjudicative powers which, in law, cannot be delegated.

More specifically, the responsibilities of the Commission are to:

- recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council;
- approve appointments, overage appointments, and assignments;
- considering a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG3 level. (Note: authority for recruitment below the SMG 3 level has been delegated to ministries.)

Some of the administrative matters, which regularly appear on the Commission's agendas, include recommendation of regulations regarding the establishment of classifications and compensation for non bargaining unit staff, approval of senior appointments and contracts, and waivers of competition.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employees' Charity Trust.

The CSC carries out its mandate in cooperation with MBS and the Executive Development Committee (EDC). MBS provides policy advice and administrative support to Management Board of Cabinet. MBS also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based on the regulations administered by the Civil Service Commission.

4.0 THE OPS HUMAN RESOURCES STRATEGY

The Human Resources Strategy (HR Strategy) includes initiatives to renew and revitalize the Ontario Public Service by building capacity, enhancing flexibility and improving the workplace environment. Its initiatives fall within the following three categories:

Understanding work and the workforce to improve our understanding of current and future work, and to ensure that we plan effectively to meet knowledge, skill and performance requirements. Examples include strategic ministry HR Plans (including youth strategies and ministry learning plans) being incorporated into the business planning process beginning 2000/2001.

Investing in learning and development to establish a climate of continuous learning in order to develop a workforce with the knowledge, skills and capabilities to meet current and future business needs. Examples include corporate learning programs for managers, feeder group and employees such as Orientation to Public Service as a Profession, Labour Relations Training, Management Development and Quality Service.

Updating HR policies and practices to provide flexible, up-to-date human resources management policies and practices that will support achievement of business and revitalization goals. Examples include the new HR management policies (see section 4.6) which incorporate competencies and a review of the *Public Service Act* (see section 4.7).

The HR Strategy is designed to be implemented flexibly and over time. As outlined in the HR Strategy, some actions, to be led centrally by Management Board Secretariat (MBS), include:

- developing new and updated HR policies and practices
- establishing best practices for use of behavioural competencies, including providing staff specialists to advise on and assist with effective application
- establishing and administering the Centre for Development, including planning and providing corporate learning programs, and
- administering and funding the Ontario Internship Program.

Other actions are undertaken locally by ministries, managers and individual employees themselves. The HR Strategy outlines expectations that ministries will:

- develop and submit annual Human Resources Plans through the Business Planning and Allocations (BPA) process
- align use of behavioural competencies with approaches recommended by MBS
- invest in planned learning and development of managers and staff, and
- build capacity of the ministry HR function to provide strategic support.

4.1 Human Resources Plans and Planning

Effective organizations proactively use human resources planning to anticipate changing workforce requirements and address gaps in capability. Current skill shortages in the OPS have been identified in the areas of labour relations, communications, business analysis, IT systems, strategic HR planning, people management, policy development and customer service. There is also a growing need for skills in service management, project management, and I & IT management.

The HR Strategy calls upon ministries to shift the focus from tactical labour adjustment plans to strategic, longer-range HR Plans. Over time, these HR Plans will be fully aligned and integrated with business, information technology and succession plans.

Ministries are expected to have HR Plans in place that cover all core businesses of the ministry within three years, i.e., by 2003. At maturity, a ministry HR Plan will include:

- current and future work associated with core businesses
- characteristics and deployment of the current and future workforce
- current and anticipated gaps in capability and/or deployment
- plans for addressing skills gaps, expertise shortages and demographics or mobility issues
- ministry learning plans
- revitalization strategies and youth plans, and
- related performance measures (incorporated into business plan).

HR Plans are intended to complement ministry business plans, serve as a tool for decisions about workforce management and through reporting, provide input to the implementation and ongoing evolution of the HR Strategy corporately and in ministries.

In order for this goal to be achieved, ministry HR specialists must have the skills in order to compile, interpret, evaluate, assess, and report on the relevant workforce data, issues and trends.

4.2 Competency-Based HR Management

The ability of an organization to identify, develop and sustain core competencies has been widely recognized as a strategic success factor. The HR Strategy introduces behavioural competencies for the OPS workforce to help describe the dynamic interaction of structure, infrastructure and people in an environment of change. With this understanding, the OPS can more effectively assess and plan

to meet our workforce needs, communicate expectations and develop employees. Over time, competencies will be used as needed to support achievements of business and performance results.

To promote acceptance of this new management practice, enhance HR specialists' skills and ensure relevance to managers and staff, MBS has provided for flexible implementation and engaged interested ministries in projects to demonstrate the benefits of using behavioural competencies. To help ministries apply and communicate about competencies, MBS has developed and published a variety of resources which include the *Dictionary of Competencies*, the *Guide to Competencies in the OPS*, the *Enterprise Competencies Workbook* and *Tools for Competency Practitioners.*

4.3 Investing in Learning

Through the HR Strategy, MBS has established a Centre for Development to provide leadership for investment in learning as a key revitalization initiative. The Centre for Development is intended to provide ministries with access to high quality learning programs for employees outside the Senior Management Group by subsidizing development and testing of programs that meet corporate priorities and ministry needs, consistent with the objectives of the HR Strategy. These learning programs are offered to staff and managers through the Shared Services Bureau's generic training function.

An annual Corporate Learning Plan describes learning programs for managers and staff. These "programs" include a combination of formal, classroom-based learning; informal, on-the-job learning; and resources for self-directed learning. The Corporate Learning Plan recognizes the need for ministries to have access to formal learning programs for intact work groups as well as individuals, and for learning programs and resources to be available to employees where they work. Several corporate learning programs were delivered through the Centre for Development in 1999/2000 including *Project Management for Policy, HR Management for the 21st Century* and *Labour Relations Training for Managers.* Further programs are being planned for 2000/2001, including, *Orientation to Public Service, Negotiation and Mediation Skills* and *Communicating Change.*

4.4 Review of Project-Based Work

Project-based work is an area of increasing importance in the OPS and other public sector organizations. MBS has conducted a review of such work in order to identify key HR management issues, describe best practices for managing a project-based workforce and propose practical recommendations for addressing identified issues.

The review found that up to 10% of the OPS workforce is currently engaged in project-based work. Some of the key issues include:

- difficulty in establishing project teams with the necessary skills in a timely way
- retaining project team members for the time they are needed
- ensuring skilled employees have appropriate career opportunities following a period of project-based work
- managing temporary vacancies created by employees on project work
- inconsistency with which compensation, classification, performance management, succession planning, and reward and recognition systems are applied, and
- inefficiencies in "reinventing" processes for establishing project teams.

On a structural front, the organization's next step includes identifying the roles and associated competencies for Project Leaders and Sponsors. This will also involve promoting project competencies by developing project "centres of expertise" within ministries. These centres will be able to provide project start-up experience within and across ministries.

4.5 The Ontario Internship Program

The Ontario Internship Program (OIP) was launched in April 1999 as part of the corporate HR Strategy. After a decade of constraints, downsizing and restricted hiring, the OPS had become a fixed workforce and less than 5% of OPS employees were under the age of 30.

The objective of the OIP is to help revitalize the OPS by recruiting recent college and university graduates into areas of existing or emerging skills shortages. To be eligible, applicants must have graduated with a degree or diploma from a university or college within five years of applying to the program, and also be eligible to work in Canada.

Program Outline

Each year the program offers 100 recent graduates a chance to develop the skills and gain the experience needed to establish careers in the Ontario's Public Service. The program provides a two-year work placement within the Ontario Government consisting of three eight-month rotational assignments. The assignments provide Interns experience in three different ministries/central agencies and three different functional areas of public administration such as financial and business planning, policy development and service management. OIP provides on-the-job and in-class training, and includes a Corporate Orientation Program. Upon placement with a ministry, Interns are assigned a manager who is the placement supervisor, and a mentor to assist with their learning plan.

Interns are hired on a contractual basis. Though there are no guarantees for full-time employment after their two-year experience, it is anticipated that due to the

identified skill shortage areas, opportunities will become available through the regular competitive process. It is anticipated that Interns will move into mid-level management positions throughout the OPS upon completion.

Results
In 1999, and again in 2000, 100 Interns were hired. In the Fall, OIP will be on university and college campuses to promote Year Three of the program.

4.6 New Human Resources Management Policies

In early 1999, Management Board Secretariat introduced a new Human Resources Management Directive that details the principles and requirements underlying all human resources policies and practices in the OPS. The directive makes a commitment that the OPS will develop, recruit and retain public servants that are:

- professional and committed to quality service
- knowledgeable and creative
- responsive to change, and
- motivated to learn and continuously improve.

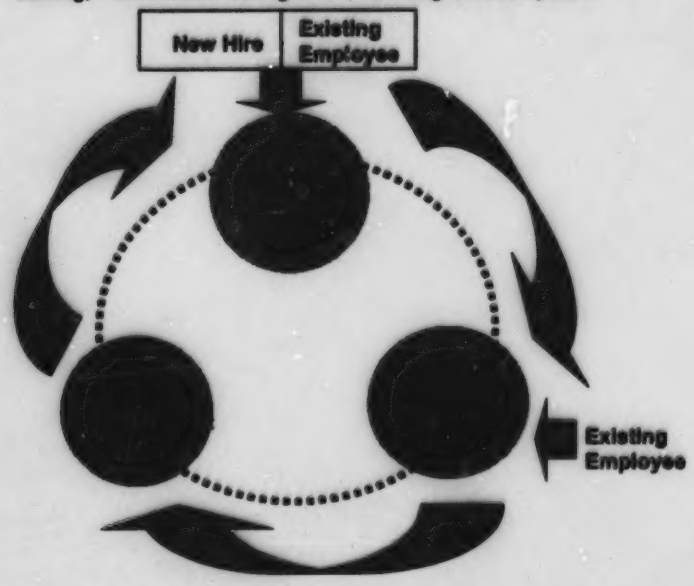
In the Fall of 1999, MBS explored the needs and opportunities for progressive change in specific human resources management functions — staffing, performance management and learning and development. It consulted with hundreds of stakeholders across the province: internally through focus groups, presentations and surveys and externally with representatives of other public jurisdictions and the broader public and private sectors through key informant interviews.

Key internal feedback highlighted a readiness for change, a need for visible support from senior managers, clarification of roles and accountability and a balance of OPS-wide consistency with flexibility in implementation.

The result of the consultation was Cabinet approval of three new operating policies (effective June 1st) which support the OPS HR Strategy and which form a more modern and integrated approach to human resources management of the OPS.

POLICY INTEGRATION MODEL

Staffing, Performance Management, Learning & Development



The new *Staffing Operating Policy* replaces over 20 former policies and guidelines and streamlines policy requirements by removing unnecessary rules. This policy covers recruitment and selection, appointments, assignments and transfers, workforce adjustment and separation. (Provisions of collective agreements are unaffected.)

The policy serves to broaden access to employment opportunities in the OPS. Geographic restrictions in areas of search are not used in competitions open to members of the public. The policy provides greater latitude in decision-making for managers in developing and implementing recruitment and selection strategies.

Competitions will continue to be the primary means of filling positions, while conditions have been established to facilitate waivers of competition. The principles of merit and equal opportunity must continue to be demonstrated in all hiring decisions. The policy also provides for greater flexibility in meeting the needs of a wide range of organizational structures in the OPS, e.g., traditional hierarchy, matrix, project-based, ministry clusters.

The new *Performance Management Operating Policy* requires managers and employees to work together to ensure that every OPS employee has a documented performance development plan (PDP) which is linked to the business planning process, as well as an annual, written performance appraisal. Probationary employees are also required to have a PDP within 60 days of appointment. The PDP's include an individual learning and development

component which supports ongoing career management and succession planning.

The new *Learning and Development Operating Policy* promotes a planned and focussed approach to investing in the learning and development of all employees. This is a critical factor in renewing and revitalizing the OPS. The identification of learning and development needs and activities (not limited to formal "classroom" training) is integrated with the performance management process.

The new policies were introduced this Spring through orientation sessions delivered to human resources specialists and managers. A vast array of tools and resources to help managers and employees implement the new policies are available, electronically on the OPS Intranet. In the Fall of 2000, skill-building workshops will be available to managers on topics covered by the new policies, e.g., recruitment and selection.

Over the next few months, performance measures and benchmarks will be identified in order to evaluate the effectiveness of the HR management policies. It is anticipated that the new WIN system will be a particularly useful monitoring mechanism.

4.7 Review of the *Public Service Act*

The *Public Service Act* (PSA) and its regulations provide the principal framework for human resources management in the Ontario Public Service. The Act sets out the duties, powers and composition of the Civil Service Commission (CSC), and provides that the Chair of the CSC must have the rank of Deputy Minister, intending that the CSC is a neutral, apolitical body. It also describes the duties and powers of Deputy Ministers with respect to human resources management.

The Act allows the CSC to make regulations, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council, concerning issues such as hours of work, release from employment, staff development, and leaves of absence. These are contained in Reg. 977 and companion regulations. Reg. 57/95 designates certain employers as Crown agencies, and Reg. 435/97 describes rules of conduct for public servants.

The PSA was first enacted in 1878, in an era when there was no collective bargaining in the OPS and employment standards legislation in the province was virtually non-existent. The Act has been amended many times over the previous 122 years, and the result is legislation in which changes have been layered upon changes, creating a "patchwork quilt" containing unnecessary restrictions and arcane details. As a consequence, it is not user-friendly to human resources staff, line managers and the employees who are governed by it, and it hinders efficient and effective human resources management processes.

MBS is now reviewing the PSA to determine what changes are needed. The consultation approach includes an inter-ministerial working group. That group identified points for discussion with ministries, bargaining agents and other stakeholders. Questions raised during consultation have focused on issues such as:

- Which terms and conditions of employment can be dealt with through directives instead of regulation?
- What improvements can be made to the grievance process for non-bargaining unit employees?
- What changes can be made to create greater flexibility in the strategic use of contract/unclassified employees to meet customer needs and new priorities?
- Should the Act be changed to permit Deputy Ministers broader scope to delegate their powers and duties? How?

4.8 Collective Bargaining Cycle

Management Board Secretariat, on behalf of Management Board of Cabinet (MBC), engages in collective bargaining with seven bargaining agents representing over 50,000 employees in the Ontario Public Service, and one bargaining agent which represents about 250 employees outside of the OPS. The following table shows the various bargaining agents, their size, the expiry date of their current agreement, and whether they operate under a right to strike or a mandatory arbitration framework:

Bargaining Agent	Size	Expiry Date	Right to Strike or Arbitration
PEGO	450	Dec. 31, 2000	Right to strike
ALOC/OCAA	1,000	Dec. 31, 2000*	Arbitration
AMAPCEO	4,100	Mar. 31, 2001	Right to Strike
FOPSAT	250	Aug. 31, 2001	Right to Strike
OPSEU	43,000	Dec. 31, 2001	Right to Strike
OPPA	4,600	Dec. 31, 2002	Arbitration
AOPDPS	350	Dec. 31, 2001	Arbitration

*Currently, a two-year agreement is in arbitration.

Approximately eight months (sometimes longer for larger bargaining agents) prior to the expiry dates of the collective agreements, MBS begins preparing its strategy for the upcoming negotiations. Depending on which bargaining agent is involved, essential services negotiations must commence at least 180 days prior to the expiry of the collective agreement.

Developing the negotiating strategy entails balancing the experiences from the last rounds of talks, together with the government's commitment to its workforce and the external pressures of the broader public and private sectors in Ontario. The issues to be considered will likely include the need to attract and retain skilled younger workers, who are the next generation of public administrators, and the challenge of competing with other public and private organizations for a small pool of skilled workers in key areas, e.g., Information Technology. At the same time, the Ontario government recognizes that it must be a model for the broader public sector (municipalities, universities, schools and hospitals) in reaching collective agreements that are responsible and affordable.

MBS has developed an electronic database, the Collective Agreement Information System (CAIS), to assist staff during the upcoming rounds of collective bargaining. CAIS allows users to easily view, search and compare language in various collective agreements.

4.9 Grievance Administration Project

The Grievance Administration Project (GAP) was initiated by the OPS as an employer in the summer of 1999. It was conceived as part of an overall employer strategy to improve labour relations, concurrent with an 18 month project, which resolved over 19,000 backlogged grievances. The purpose of this project was to conduct a diagnostic review of labour relations across the OPS and to make recommendations in order to support a "cultural shift" in OPS labour relations. This shift is intended to improve labour-management relations and reduce conflict.

As part of the GAP, the OPS hired an independent consultant to assess the current state of labour relations in the OPS and to offer recommendations as to improvements that should be made. The consultant's report was completed following consultations with over 40 stakeholders. Consultation meetings canvassed general views about the state of labour relations, what was working well, and what was not, what would be required to improve conditions, and what resources would be required to effect change.

The consultant's report sets out a number of recommendations to continue the shift of the labour relations climate in the OPS. Some of these recommendations include the need for corporate guidelines on labour relations, exploring the use of conflict resolution, Alternate Dispute Resolution in managing conflict, examining the OPS disclosure policy, manager support, development of mechanisms that reinforce accountability (including costs), training in labour relations and dispute resolution processes, and dedication of time for parties to resolve grievances.

The report is being finalized and is expected to be formally released in the near future. Management Board Secretariat is developing a framework for the implementation of the recommendations.

5.0 OTHER HUMAN REOURCES AREAS OF INTEREST

The following highlights other human resources areas that address topical issues identified to be of interest by this year's conference participants.

5.1 Accountability

Management Board of Cabinet, as corporate manager and employer, is responsible for giving assurance to Cabinet that the government's resources are being managed efficiently and effectively and that the people of Ontario are receiving exceptional customer service. Corporate management directives are one of the main accountability mechanisms that enable MBC to perform its governance role.

The Accountability Directive lays the foundation for defining the standards for management practice in key areas such as financial management, human resources and administrative policies. *The Accountability Directive* sets out an accountability framework (which includes definitions, key elements and principles) and the responsibilities of public servants. Other tailored corporate management directives and policies specify the mechanism for applying the framework to different types of accountability relationships, both internally and externally with public and private sector partners.

A new *Delegation of Authority Key Directive* has been developed to ensure proper delegation of authority exists to support the achievement of government objectives. A key principle is that accountability cannot be delegated or changed.

Appropriate delegation of authority allows ministries and agencies to achieve their objectives through:

- basing delegations on operational needs and risks instead of organizational positions
- designing their own delegation policies to support the achievement of their program objectives, while respecting legislation, government-wide policies and directives. (Source: *Delegating Authority – Achieving Objectives and Managing Risks*, Office of the Provincial Controller, Ministry of Finance, March 10, 2000.)

Performance Measurement is a management tool to assist managers in making decisions and discharging responsibilities. It provides direction as to the appropriate behaviours within an organization. *The Performance Measurement in Business Planning and Allocation* Reference Guide outlines the rationale, process and cycle of measuring performance. It defines key areas of

measurement and outlines general criteria to help managers implement performance measurement in a meaningful way.

5.2 Health and Safety

Accountability

Management Board Secretariat sets corporate direction and health and safety standards for all ministries in the Ontario Public Service through a corporate Health and Safety Directive (Directive), other specific policies and best practice guidelines. The corporate Directive delegates accountability to Deputy Heads in each ministry to:

- ensure the health and safety of employees by developing strategies and priorities and implementing a health and safety program to supplement the minimum requirements of the *Occupational Health and Safety Act* (OHSA) and the corporate policies, and
- establish and maintain internal systems for health and safety program management and allocate funds, time and human resources as necessary.

As part of the MBS Business Planning process, the Directive (which has been in place since the early 1990s) is slated to be reviewed this fiscal year to ensure that it continues to articulate the principles of a safe and healthy workplace for employees, is consistent with changes in the OPS and permits the organization to move forward toward best practice.

There have been several recent initiatives to strengthen health and safety accountability. An Action Plan will be developed and communicated to ministries. The Action Plan will ensure that ministries comply with the Directive, develop appropriate risk mitigation strategies (i.e., programs and procedures to control hazards, provide training for managers and for employees) and have the capacity to respond strategically to health and safety issues. MBS contracted with an external consultant in 1998 to develop a Health and Safety Accountability Framework for the OPS. The Framework tools were tested in 1999/00 by evaluating the Injury, Illness and Employment Accommodation Program in the OPS (see below for details on this Program).

The next step is to communicate the Framework and accompanying tools to ministries to assist them to assess their risks, develop appropriate health and safety programs based on their needs and to move towards best practice.

Injury, Illness and Employment Accommodation Program

The Injury, Illness and Employment Accommodation Program (IIEA) was implemented in October 1997 to reduce costs and improve health and safety performance in the OPS. The result is a 10% drop in absenteeism. The IIEA Program provides an integrated approach to managing absences due to

occupational and non-occupational causes. The goals of the IIEA Program are to:

- ensure fair and consistent practices are applied across the OPS
- provide timely and individualized assistance/employment accommodation for employees who are injured, ill or who have a disability, and
- manage and reduce absenteeism by focusing on treating absences as non-culpable and providing assistance and accommodation to enable an early and safe return-to-work.

An OPS wide injury and illness benchmarking report was first prepared in 1995 and has been done annually since 1997. The report:

- quantifies yearly injury and illness absence statistics (short-term disability, long-term disability and workplace insurance) by ministry
- determines costs and potential savings for the OPS
- enables ministries to evaluate their progress in a calendar year and to establish objectives for the following year. Ministries (in consultation with MBS) determine the external absenteeism benchmark which best reflects its business. These external benchmarks have been tiered into low, medium and high risk levels
- enables MBS to assess the annual progress of individual ministries and the OPS in relation to established targets.

6.0 SENIOR MANAGERS IN THE OPS

The Human Resources Plan for Senior Managers of the OPS is designed to develop and foster current and future leaders who can manage the challenge of a changing environment.

The Executive Development Committee (EDC) and Centre for Leadership (CFL) developed a Human Resources Plan for Senior Managers in March, 1997, to address the changing business of government, the evolving employment relationship and demographics of the Senior Management Group. The plan establishes human resources management strategies and programs to support and develop OPS leadership capabilities. It is the product of extensive consultation with Deputy Ministers and senior managers across the service, input from other organizations and research in leading-edge practices. The plan was reviewed and updated by EDC in July, 2000.

The plan sets out roles and responsibilities for all the partners. There is a yearly cycle for managing such important processes as succession planning and performance management. Education, training and development opportunities

are related not only to new corporate core competencies for executives, but are also constantly adapting to the changing business priorities of government.

The Human Resources Plan demonstrates a commitment to OPS leaders. It recognizes their value to the OPS and the challenges ahead. The plan helps the OPS manage restructuring through such measures as development of corporate core competencies that reflect the need for new kinds of leadership, and learning opportunities that encourage new ways of doing business.

The plan is a tool for corporate and ministry-based planning. It is also a tool that individual senior managers should use to manage and develop their careers, whether they spend the rest of their careers in the OPS or find opportunities outside the public service. It should also be used by leaders to encourage and contribute to the development of the careers of those who have potential to move into executive positions.

6.1 Executive Compensation

In December 1996, the government introduced a performance-based pay system for Deputy Ministers and senior managers in order to bring greater accountability and value for money to the civil service.

In order to attract and retain the best and the brightest, in June 2000, the government accepted the advice of an expert external consultant and approved new salary ranges for Deputy Ministers and Senior Managers effective April 1, 2000.

The independent review showed that executive pay levels in the Ontario Public Service, which had not changed in four years, were falling further and further behind those in other government organizations and in the private sector. The consultant recommended that executive salary levels be increased to be more competitive with what senior staffs are being paid in other parts of the public sector.

7.0
ONTARIO PUBLIC SERVICE
STATISTICS 1999-2000

Ontario Public Service Total Staff Strength
(1999-2000)

Classified	52,335
Unclassified	8,482
Crown	
TOTAL	**61,800**

Ontario Public Service Total Staff Strength
(1999-2000)

		Classified	Unclassified	Crown	Total
1999	April	54,668	8,058	973	63,699
	May	54,677	9,776	980	65,433
	June	54,572	11,462	989	67,023
	July	53,146	13,207	960	67,313
	August	53,096	13,601	951	67,648
	September	53,054	10,206	980	64,240
	October	52,691	8,616	998	62,305
	November	52,687	8,498	989	62,174
	December	52,726	8,633	984	62,343
2000	January	52,563	7,170	964	60,697
	February	52,385	8,502	974	61,861
	March	52,335	8,482	983	61,800

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police, Security Guards. For the Unclassified Service, Ministers' Staff are also included. Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year, 1991-2, contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of March 31, 2000 was 2,617.

Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service, Ministers' staff.

Classified Service by Geographic Location
(1999-2000)

Eastern Ontario Planning Region	6,500
Central Ontario Planning Region	32,263
Southwestern Ontario Planning Region	5,863
Northeastern Ontario Planning Region	3,974
Northwestern Ontario Planning Region	2,209
Information Unavailable	4,143
TOTAL	**54,952***

* This number includes 2,617 employees receiving Long Term Income Protection.

Classified Service by Geographic Location
(1999-2000)

Eastern Ontario Planning Region

Frontenac	2,134
Hastings	337
Lanark	911
Leeds & Grenville	722
Lennox & Addington	213
Ottawa-Carlton (R.M.)	1,397
Prescott & Russell	152
Prince Edward	99
Renfrew	219
Stormont, Dundas & Glengarry	316

Subtotal 6,500

Central Ontario Planning Region

Brant	369
City of Toronto	15,893
Dufferin	52
Durham (R.M.)	1,182
Haldimand-Norfolk (R.M.)	343
Haliburton	44
Halton (R.M.)	812
Hamilton-Wentworth (R.M.)	1,727
Muskoka	228
Niagara (R.M.)	998
Northumberland	269
Peel (R.M.)	1,202
Peterborough	3,478
Simcoe	3,337
Victoria	147
Waterloo (R.M.)	451
Wellington	1,267
York (R.M.)	484

Subtotal 32,263

Southwestern Ontario Planning Region	
Bruce	137
Elgin	684
Essex	643
Grey	227
Huron	247
Kent	771
Lambton	248
Middlesex	2,651
Oxford	94
Perth	161
Subtotal	**5,863**

Northeastern Ontario Planning Region	
Algoma	634
Cochrane	507
Manitoulin	49
Nipissing	1,349
Parry Sound	122
Sudbury (R.M.)	1,096
Sudbury District	56
Timiskaming	160
Subtotal	**3,974**

Northwestern Ontario Planning Region	
Kenora	402
Rainy River	105
Thunder Bay	1,702
Subtotal	**2,209**

*Information Unavailable	4,143
TOTAL	**54,952**

* Due to the migration of employee information from CORPAY to the new Workforce Information Network system (WIN) during 1999-2000, some location data are not available.

Classified Service By Ministry
(1999-2000)

Agric and Food & Rural Affairs	679
Attorney General	4,213
Cabinet Office	126
Citizenship Culture and Rec	420
. Ontario Film Development	23
. Ontario Heritage Foundation	31
. Ontario Human Rights Comm	116
. Ontario Science Centre	213
Community and Social Services	6,062
Consumer and Commercial Relat.	996
Economic Dev Trade & Tourism	385
. Ontario Development Corp.	16
. Ontario Place	47
. Ontario Tourism Mktg Partnership Co.	57
. St Lawrence Parks Commission	49
Education and Training	1,338
Energy, Science and Technology	178
Environment	1,343
. Ontario Clean Water Agency	547
Finance	3,228
. Ontario Financing Authority	252
Francophone Affairs	13
Health	8,570
Intergovernmental Affairs	23
Labour	1,160
Lieutenant Governor	8
Management Board Secretariat	2,063
. Ontario Realty Corporation	320
Municipal Affairs and Housing	975
Native Affairs Secretariat	44
Natural Resources	2,909
Northern Development and Mines	396
Ontario Women's Directorate	28
Sol Gen & Correctional Serv	13,648
Transportation	4,477
Total	54,952

Provincial Auditor, Ombudsmen, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are not reported as they are not part of the OPS.
OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Solicitor General and Correctional Services. They consist of 4,788 as of March 31, 2000.
Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Salary Intervals
(1999-2000)

Salary	Total
Under $20,000	175
$20,000 - $29,999	739
$30,000 - $39,999	17,337
$40,000 - $49,999	13,477
$50,000 - $59,999	13,652
$60,000 - $69,999	5,503
$70,000 - $79,999	2,233
$80,000 - $89,999	676
$90,000 - $99,999	525
$100,000 and over	635
Total	54,952

Classified Service by Staff Type
(1999-2000)

Regular	49,802
Probationary	5,147
Overage	3
Total	**54,952**

Classified Service by Gender
(1999-2000)

Males	26,328
Females	28,624
Total	**54,952**

Appointments to the Classified Service
Full and Part Time Staff
(1999-2000)

	Month	Total
1999	April	269
	May	231
	June	194
	July	269
	August	140
	September	258
	October	194
	November	262
	December	151
2000		
	January	300
	February	252
	March	201
Total		**2,721**

Appointments to the Classified Service
By Salary Intervals
(1999-2000)

Salary	Total
Under $20,000	14
$20,000 - $29,999	45
$30,000 - $39,999	1,155
$40,000 - $49,999	803
$50,000 - $59,999	427
$60,000 - $69,999	176
$70,000 - $79,999	60
$80,000 - $89,999	17
$90,000 - $99,999	7
$100,000 and over	17
Total	2,721

Appointments to the Classified Service
By Gender
(1999-2000)

	Males	Females	Total
New Hires	1,221	1,500	2,721

Exits from the Classified Service
By Salary Intervals
(1999-2000)

Salary	Total
Under $20,000	19
$20,000 - $29,999	73
$30,000 - $39,999	1,609
$40,000 - $49,999	1,283
$50,000 - $59,999	984
$60,000 - $69,999	383
$70,000 - $79,999	190
$80,000 - $89,999	67
$90,000 - $99,999	53
$100,000 and over	51
Total	4,712

Exits from the Classified Service
By Years of Classified Service
(1999-2000)

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	131
Less than 2 years	72
Less than 3 years	63
Less than 4 years	38
Less than 5 years	87
Less than 6 years	92
Less than 7 years	98
Less than 8 years	108
Less than 9 years	178
Less than 10 years	255
Less than 15 years	1,000
Less than 20 years	538
Less than 25 years	533
Less than 30 years	991
Less than 35 years	462
35 years or more	66
Total	**4,712**

Exits from the Classified Service
By Reason and Gender
(1999-2000)

	Males	Females	Total
Retirement	1,308	748	2,056
Dismissal	18	5	23
Release	605	612	1,217
Resignation	491	590	1,081
Transfer	138	90	228
Death	65	42	107
Total	2,625	2,087	4,712

APPENDIX A

CIVIL SERVICE COMMISSION

Chair, CSC

Michele Noble
Chair
Civil Service Commission
12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....416-327-3805

Vice-Chair, CSC

Linda Stevens
Deputy Minister, OPS Restructuring and
Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....416-325-1607

Secretary to the Commission

Morag McLean
Vice President, Executive Services
Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....416-325-1777

Commissioners

Rita Burak
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....416-325-7641

Jan Rush
Deputy Minister
Ministry of Transportation
3rd Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1Z8.....416-327-9162

Michael Fenn
Deputy Minister
Ministry of Municipal Affairs and Housing
17th Floor
777 Bay Street
Toronto, Ontario M5G 2E5.....416-585-7100

Sue Herbert
Deputy Minister
Ministry of Education
22nd Floor, Mowat Block
900 Bay Street
Toronto, Ontario M7A 1L2.....416-325-2160

Frank Ingratta
Deputy Minister
Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs
Suite 1100, 11th Floor
77 Grenville Street
Toronto, Ontario M5S 1B3.....416-326-3100

John Fleming
Deputy Minister
Ministry of Correctional Services
18th Floor, 25 Grosvenor Street
Toronto, Ontario M7A 1Y6.....416-326-3235

EXECUTIVE DEVELOPMENT COMMITTEE

Chair, EDC

Rita Burak
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....416-325-7641

Vice-Chair, EDC

Linda Stevens
Deputy Minister, OPS Restructuring and
Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....416-325-1607

Secretary to the Committee

Morag McLean
Vice President, Executive Services
Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....416-325-1777

Members

Michele Noble
Secretary
Management Board Secretariat
12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....416-327-3805

Jan Rush
Deputy Minister
Ministry of Transportation
3rd Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1Z8.....416-327-9162

Michael Fenn
Deputy Minister
Ministry of Municipal Affairs and Housing
17th Floor
777 Bay Street
Toronto, Ontario M5G 2E5.....416-585-7100

Sue Herbert
Deputy Minister
Ministry of Education
22nd Floor, Mowat Block
900 Bay Street
Toronto, Ontario M7A 1L2.....416-325-2180

Frank Ingratta
Deputy Minister
Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs
Suite 1100, 11th Floor
77 Grenville Street
Toronto, Ontario M5S 1B3.....416-326-3100

John Fleming
Deputy Minister
Ministry of Correctional Services
18th Floor
25 Grosvenor Street
Toronto, Ontario M7A 1Y6.....416-326-3235

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

RAPPORT ANNUEL

1999 - 2000

Ontario

Lettres d'accompagnement

À l'attention de l'honorable
Hilary M. Weston
Lieutenante-gouverneure
Province de l'Ontario

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 1999 au 31 mars 2000.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,

David H. Tsubouchi
Conseil de gestion du gouvernement

L'honorable David H. Tsubouchi
Président
Conseil de gestion du gouvernement
Province de l'Ontario

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 1999 au 31 mars 2000.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'assurance de ma très haute considération.

La présidente,

Michele Noble
Commission de la fonction publique

TABLE DES MATIÈRES

1.0	**INTRODUCTION**		**1**
	1.1	Principaux responsables de la transformation au sein de la fonction publique	1
2.0	**PLAN DE TRANSFORMATION**		**3**
	2.1	Valeurs et initiatives gouvernementales en matière de ressources humaines	4
3.0	**COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO**		**5**
4.0	**STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA FPO**		**6**
	4.1	Plans et planification des ressources humaines	7
	4.2	Gestion des ressources humaines basée sur les compétences	8
	4.3	Investir dans l'apprentissage	9
	4.4	Examen du travail basé sur des projets	10
	4.5	Programme de stages de la fonction publique de l'Ontario	10
	4.6	Nouvelles politiques en matière de gestion des ressources humaines	11
	4.7	Examen de la *Loi sur la fonction publique*	14
	4.8	Cycle de négociation collective	15
	4.9	Projet d'administration des griefs	16
5.0	**AUTRES DOMAINES D'INTÉRÊT POUR LES RESSOURCES HUMAINES**		**17**
	5.1	Responsabilisation	17
	5.2	Santé et sécurité	18
6.0	**CADRES SUPÉRIEURS DANS LA FPO**		**19**
	6.1	Rémunération des cadres	20
7.0	**STATISTIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO 1999-2000**		**22**
ANNEXE A			**39**
Liste des membres de la Commission de la fonction publique pour 1999-2000			

INTRODUCTION

La fonction publique de l'Ontario (FPO) continue de subir une transformation sans précédent. Cette transformation nous conduit vers une vision d'excellence de la fonction publique, c'est-à-dire une fonction publique qui :

- s'emploie à centrer ses services sur la clientèle;
- met l'accent sur des services de qualité et le perfectionnement;
- forme volontiers des partenariats avec les secteurs privé et parapublic;
- s'efforce d'apporter des améliorations innovatrices à la vie professionnelle quotidienne et à la culture de la FPO; et
- peut attirer, maintenir et former des administrateurs publics qualifiés qui mèneront efficacement la FPO au 21e siècle.

Ce rapport annuel fait le point sur nos progrès dans la concrétisation de cette vision pour la FPO. Il décrit les nouveaux rôles, les nouvelles structures, les nouveaux processus et les nouvelles responsabilités liés à la gestion des ressources humaines et au développement organisationnel. Il traite également des initiatives en matière de santé et de sécurité, de la performance et des avantages sociaux des employés. C'est en menant à bien ces diverses stratégies et initiatives que la fonction publique de l'Ontario peut répondre efficacement aux attentes élevées du public et concrétiser sa vision d'excellence.

1.1 Principaux responsables de la transformation au sein de la FPO

Une ferme résolution a été prise en Ontario pour faire fonctionner le gouvernement plus efficacement en :

- adoptant une approche centripète à la prestation des services;
- devenant plus intégré, plus souple et axé sur les résultats;
- assurant la responsabilisation publique;
- se concentrant sur les activités de base;
- intégrant les politiques et programmes stratégiques; et
- exploitant au maximum les ressources, notamment par la réduction des redondances, la rationalisation de la prestation et la mise en place de structures de soutien aux activités à l'échelle du gouvernement.

La FPO fait face à de sérieux défis dans la concrétisation de l'engagement du gouvernement quant à la transformation. Voici quelques exemples :

Restructuration

Pour atteindre ces objectifs, il s'est avéré nécessaire de travailler différemment et de réexaminer les modes de prestation de services traditionnels. Nous avons entrepris de faire un grand ménage dans toute la fonction publique afin d'améliorer l'efficacité des activités de base et de faciliter une plus grande intégration et une planification collective plus soutenue. Nous assurons les

services non essentiels en recourant à des programmes de services alternatifs où les tâches peuvent être exécutées de manière plus efficace et efficiente par autrui.

Relations de travail
À la fin mars 2000, la FPO comptait 61 250 équivalents temps plein (ETP). Depuis juin 1995, on a réduit les effectifs de 19 450 ETP et éliminé 2 100 postes vacants.

Ce dégraissage a été effectué au moyen d'initiatives du gouvernement visant l'augmentation de l'efficacité et la restructuration.

Par exemple :

- Environ 29 % des réductions découlent de méthodes substitutives de prestation des services dans le cadre de programmes gouvernementaux existants. Ces initiatives comprennent l'impartition du programme d'entretien des routes du ministère des Transports, la restructuration de la Commission des valeurs mobilières et le programme d'évaluation des biens immobiliers du ministère des Finances, l'initiative en matière du placement des clients du ministère des Services sociaux et communautaires et le transfert de la Société immobilière de l'Ontario par le Secrétariat du Conseil de gestion.

- Vingt-sept pour cent des réductions découlent du fait que les employés ont opté pour des indemnités de préavis ou ont pris une retraite anticipée.

- D'autres réductions découlent du transfert des tâches en vertu du projet sur la restructuration des hôpitaux et du réalignement des services locaux (7 %), de la rationalisation des activités du gouvernement (23 %), de l'élimination des postes à pourvoir (10 %) et de l'échéance de contrats à court terme ou non classifiés (5 %).

Renouvellement de la main-d'oeuvre
La FPO continue de faire face à des changements constants et complexes dont :

- attentes de plus en plus élevées du public quant aux services de qualité;
- nouveaux rôles, nouvelles structures et méthodes de travail du gouvernement;
- nouvelles applications de la technologie de l'information;
- nouveaux modes de prestation de services et nouveaux partenariats au sein et hors de la FPO; et
- responsabilités accrues à tous les niveaux.

Les cadres hiérarchiques font face à de sérieuses pressions dans leurs efforts pour répondre à ces besoins changeants tout en créant et en maintenant les

capacités de fonctionnement nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels.

Ces pressions ont fait ressortir le besoin de s'attaquer aux problèmes de lacunes et de pénuries de main-d'œuvre dans les professions clés (p. ex. : élaboration des politiques, communications, systèmes informatiques) et au niveau des compétences opérationnelles et techniques très recherchées (p. ex. : gestion des contrats). Le vieillissement de la main-d'œuvre et des cadres de gestion aura pour effet d'aggraver la situation.

Afin d'assurer de futures générations de professionnels des services publics compétents et motivés, la FPO a établi des stratégies permettant de former, d'attirer et de retenir des employés. Ces stratégies de renouvellement nécessiteront, en autres, des investissements ciblés dans l'apprentissage et le perfectionnement, une planification de la relève axée sur les compétences pour les cadres de gestion, des programmes pour jeunes et stagiaires, un recrutement ciblé et le relèvement de la fierté dans la fonction publique.

2.0 PLAN DE TRANSFORMATION

Le Plan de transformation, qui englobe des changements opérationnels, stratégiques et culturels, a vu le jour en 1995. Dès la première année du processus de transformation, nous nous sommes vigoureusement attaqué aux défis qu'apportent les *changements opérationnels* sur le plan fiscal. La deuxième année s'était révélée propice au *changement stratégique*; car nous avons pu redéfinir les objectifs de la FPO et former une vision d'une meilleure FPO pour les années à venir. La troisième année a été marquée par la *transformation du rôle du gouvernement* et l'adoption de nouveaux mécanismes de prestation de services et de fonctionnement au sein de la FPO. Au cours de la quatrième année, nous avons poursuivi la mise en œuvre des idées et structures nouvelles découlant des phases antérieures de la *transformation des services* et nous nous sommes tournés vers une approche des services de qualité qui accorde pleine priorité aux citoyens. La cinquième année marque le début du *changement culturel* au sein de la FPO et de la transition à un organisme d'enseignement.

Au cours de la sixième année, le changement culturel s'est poursuivi au sein de la FPO tout en intégrant les politiques et la prestation des services. (Source: *Building a Customer-Centred Ontario Public Service*, Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, Bureau du Conseil des ministres, mars 2000.)

2.1 Valeurs et initiatives gouvernementales en matière de ressources humaines

Le Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, Bureau du Conseil des ministres, contribue depuis quelque temps à orienter la réforme du secteur public au sein de la fonction publique. Il a donné vie à la nouvelle vision de la FPO par la publication de rapports annuels sous le thème « Cadre d'action : préparons l'avenir de la FPO ». Ces rapports s'articulent autour de sujets d'actualité comme, par exemple, les valeurs de la FPO, les services de qualité et la transition à une organisation intelligente. Le renforcement des valeurs de la FPO, la mise en œuvre des stratégies gouvernementales et ministérielles en matière de ressources humaines et l'investissement dans l'apprentissage font tous partie intégrante des services de qualité et du processus continu de changement et de renouvellement.

L'énoncé de valeurs de la fonction publique de l'Ontario stipule que les membres de la FPO se doivent d'assurer des services de la plus haute qualité et de maintenir la confiance du public. Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et en vertu du serment d'office et de discrétion, les fonctionnaires de l'Ontario sont responsables devant le public par le truchement du gouvernement élu et des ministres de la Couronne.

Voici une série d'initiatives mises en place pour appuyer la réforme de la FPO :

- élaboration du Plan des ressources humaines pour le Groupe des cadres supérieurs. L'un des principaux objectifs du Plan est de former des dirigeants qui peuvent relever les défis d'un milieu en évolution;
- élaboration de la Stratégie des ressources humaines pour les employés hors du Groupe des cadres supérieurs. La Stratégie des ressources humaines lie la planification des ressources humaines à la planification des activités, elle œuvre à l'amélioration d'un milieu de travail où les employés se sentent valorisés et sont motivés pour apprendre continuellement;
- reconnaissance de l'excellence dans la fonction publique. Des Prix Améthyste sont décernés chaque année pour souligner les réalisations exceptionnelles des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario. Ces prix sont destinés aux membres de la FPO (particuliers, groupes ou partenariats) qui apportent une contribution exceptionnelle au travail dans l'un ou plusieurs des domaines suivants : service à la clientèle, innovation, valorisation des gens, réalisations professionnelles. On s'attend à ce que les ministères instituent et décernent des prix de mérite à l'interne d'ici 2000/2001.

Des études des principaux postes au sein de la FPO ont été menées afin d'appuyer une approche stratégique à la gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment d'évaluations de postes au niveau de la direction, dont ceux du

- Sous-ministre adjoint, Politiques
- Directeur général de l'administration
- Directeur des ressources humaines
- Directeur des finances.

Les études décrivent la composition démographique de ces groupes de la direction et recommandent des rôles, des responsabilités et des compétences qui reflètent les nouvelles tendances dans l'administration publique.

3.0 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO

Le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) est chargé de l'ensemble des activités de gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique*; elle rend compte de ses activités au président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal en tant qu'organisme indépendant et non partisan qui est chargé de surveiller les questions et problèmes touchant la gestion de l'emploi et des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La Commission de la fonction publique et le Conseil de gestion du gouvernement font en sorte que les politiques administratives appropriées soient en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant et non partisan qui veille à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Depuis la délégation des fonctions relatives aux ressources humaines au Secrétariat du Conseil de gestion, la Commission continue à assumer les fonctions d'un tribunal. Ce tribunal, qui est chargé de préparer les avant-projets de règlements et possède des pouvoirs d'arbitrage qui ne peuvent être délégués aux termes de la loi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommandation, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;
- approbation des nominations, des nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et des affectations;

- responsabilité de nombreuses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et des nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Parmi les activités administratives qui figurent régulièrement à l'ordre du jour de la Commission, mentionnons la recommandation de règlements visant l'établissement des classifications et la rémunération d'employés ne faisant pas partie de l'unité de négociation, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs et les dispenses de concours.

La Commission constitue également le conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique remplit son mandat en collaboration avec le Secrétariat du Conseil de gestion et le Comité de perfectionnement des cadres. Le Secrétariat du Conseil de gestion offre des conseils en matière de politiques et apporte son soutien administratif au Conseil de gestion du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil de gestion appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les règles de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements dont la Commission de la fonction publique veille à l'application.

4.0 La stratégie des ressources humaines pour la FPO

La Stratégie des ressources humaines comprend diverses initiatives permettant de renouveler et de revitaliser la fonction publique de l'Ontario en rehaussant ses capacités, en accroissant sa souplesse et en améliorant le milieu de travail. Ces initiatives se regroupent en trois catégories :

Comprendre les tâches et la main-d'oeuvre – pour nous permettre de mieux comprendre les tâches courantes et futures et pour faire en sorte que nous planifions de façon efficace en vue de répondre aux exigences en matière de connaissances, de compétences et de rendement. À titre d'exemple, citons les plans ministériels stratégiques en matière de ressources humaines (y compris les stratégies visant les jeunes et les plans d'apprentissage ministériels) qui seront intégrés au processus de planification des activités à compter de 2000/2001.

Investir dans l'apprentissage et le perfectionnement – pour créer un climat favorable à l'apprentissage continu en vue de former une main-d'oeuvre qui possède les connaissances, les compétences et les capacités requises pour répondre aux besoins fonctionnels actuels et futurs. À titre d'exemple, citons les programmes ministériels d'apprentissage à l'intention des gestionnaires, des

groupes de relève et des employés dont Orientation vers la fonction publique en tant que profession, Formation aux relations de travail, Développement de la gestion et Services de qualité.

Améliorer les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines – pour assurer des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines souples et à jour qui permettront d'atteindre les objectifs de fonctionnement et de revitalisation. À titre d'exemple, citons les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines (voir la section 4.6) qui incorporent les compétences et l'examen de la *Loi sur la fonction publique* (voir la section 4.7).

La Stratégie des ressources humaines est conçue pour être mise en oeuvre de manière progressive et souple. Tel qu'indiqué dans la Stratégie, certaines initiatives doivent être gérées à partir du service central par le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), lesquelles consistent notamment à :

- mettre en place des politiques et pratiques de ressources humaines nouvelles et actualisées;
- établir les meilleures pratiques possibles pour l'usage des compétences béhavioristes, y compris l'appel à des experts en dotation qui apporteront aide et conseils en vue d'assurer une application efficace;
- mettre en place et administrer le Centre de développement, plus précisément planifier et fournir des programmes ministériels de formation, et
- administrer et financer le Programme de stages de l'Ontario.

D'autres initiatives sont entreprises à l'échelle locale par les ministères, les gestionnaires et employés eux-mêmes. La Stratégie des ressources humaines décrit ce qu'on attend des ministères. Plus précisément, ils devront :

- élaborer et soumettre des Plans de ressources humaines annuels en recourant au processus de planification des activités et d'affectation;
- aligner l'usage des compétences béhavioristes avec les approches proposées par le SCG;
- investir dans l'apprentissage planifié et la formation des gestionnaires et des employés; et
- rehausser les capacités de la fonction des ressources humaines du ministère à fournir du soutien stratégique.

4.1 Plans et planification des ressources humaines

Les organismes efficaces sont proactifs en ce sens qu'ils ont recours à la planification des ressources humaines pour prévoir les besoins que suscitent la transformation de la main-d'oeuvre et s'attaquer aux lacunes au niveau des capacités. Des pénuries de compétences au sein de la FPO ont été constatées dans divers domaines : relations de travail, communications, analyse des

activités, systèmes de technologie de l'information, planification stratégique des ressources humaines, gestion des ressources humaines, élaboration de politiques et service à la clientèle. Le besoin de travailleurs qualifiés augmente également de plus en plus dans la gestion des services, la gestion des projets et la gestion de l'information et la technologie de l'information.

La Stratégie des ressources humaines demande aux ministères de modifier leur point de concentration, laissant de côté les plans tactiques d'adaptation de la main-d'oeuvre pour privilégier des plans de ressources humaines stratégiques à plus long terme. Au fil du temps, ces Plans de ressources humaines seront pleinement alignés et intégrés aux plans opérationnels et aux plans de technologie de l'information et de relève.

On s'attend à ce que les ministères aient en place des Plans de ressources humaines qui couvrent toutes les activités de base du ministère dans un délai de trois ans, soit d'ici 2003. Un plan ministériel de ressources humaines bien établi couvrira les aspects suivants :

- tâches actuelles et futures liées aux activités de base;
- caractéristiques et déploiement de la main-d'oeuvre actuelle et future;
- lacunes actuelles et prévues au niveau des capacités et du déploiement;
- plans pour s'attaquer aux problèmes de lacunes en matière de compétences et de pénuries de travailleurs spécialisés, aux problèmes démographiques et aux problèmes relatifs à la mobilité
- plans ministériels de formation;
- stratégies de revitalisation et plans pour jeunes; et
- mesures du rendement pertinentes (intégrées au plan opérationnel).

Les plans de ressources humaines visent à compléter les plans opérationnels. Ils servent d'outils pour les décisions portant sur la gestion de la main-d'oeuvre et contribuent, au moyen de rapports, à la mise en oeuvre et l'évolution continue de la Stratégie des ressources humaines à l'échelle du gouvernement et des ministères.

Pour atteindre l'objectif visé, les spécialistes des ressources humaines du ministère doivent posséder les compétences requises pour compiler, interpréter, évaluer les données, tendances et questions relatives à la main-d'oeuvre et en faire rapport.

4.2 Gestion des ressources humaines basée sur les compétences

La capacité d'un organisme à déterminer, à développer et à maintenir des compétences de base a été largement reconnue comme facteur de succès stratégique. La Stratégie des ressources humaines propose les compétences béhavioristes que doivent posséder les effectifs de la FPO afin d'aider à décrire l'interaction dynamique de la structure, de l'infrastructure et des gens dans un

milieu en évolution. Ainsi, la FPO peut évaluer nos besoins en main-d'oeuvre, se préparer à y répondre, communiquer les attentes et former les employés avec plus d'efficacité. Au fil du temps, les compétences serviront au besoin à corroborer les résultats sur le plan du fonctionnement et du rendement.

Afin d'assurer l'acceptation de cette nouvelle pratique de gestion, d'améliorer les compétences des spécialistes des ressources humaines et de permettre aux gestionnaires et aux employés de s'y retrouver, le SCG a prévu une mise en œuvre souple et a engagé les ministères concernés dans des projets mis sur pied pour démontrer les avantages de l'utilisation des compétences béhavioristes. En vue d'aider les ministères à mettre en œuvre et transmettre les compétences, le SCG a produit et publié diverses ressources, parmi lesquelles le *Dictionnaire des compétences*, le *Guide sur les compétences au sein de la FPO*, les manuels intitulés *Enterprise Competencies Workbook* et *Tools for Competency Practitioners*.

4.3 Investir dans l'apprentissage

Dans le cadre de la Stratégie des ressources humaines, le SCG a mis sur pied un Centre de développement du leadership pour assurer l'investissement dans l'apprentissage en tant qu'initiative de revitalisation clé. Le Centre de développement vise à offrir aux ministères l'accès à des programmes d'apprentissage de haute qualité destinés aux employés hors du Groupe des cadres supérieurs en subventionnant l'élaboration et l'essai des programmes qui répondent aux priorités du gouvernement et aux besoins des ministères tout en étant compatibles avec les objectifs de la Stratégie des ressources humaines. Ces programmes d'apprentissage sont offerts tant aux employés qu'aux gestionnaires par le biais de la fonction de formation générale du Bureau des services communs.

La FPO a mis au point un Plan annuel de formation qui décrit les divers programmes d'apprentissage destinés aux gestionnaires et aux employés. Ces programmes reposent sur un assortiment de méthodes d'apprentissage formelles (formation institutionnelle) et informelles (formation sur les lieux de travail), et présentent des ressources pour l'apprentissage autonome. Le Plan de formation reconnaît que les ministères doivent avoir accès à des programmes d'apprentissage formels destinés tant aux groupes de travail qu'aux particuliers et que les programmes et ressources d'apprentissage doivent être accessibles aux employés là où ils travaillent. Le Centre de développement a assuré la prestation de plusieurs programmes d'apprentissage gouvernementaux au cours de 1999-2000, dont : *Project Management for Policy, HR Management for the 21st Century* et *Labour Relations Training for Managers*. Divers autres programmes sont prévus pour 2000/2001 dont : *Orientation to Public Service, Negotiation and Mediation Skills* et *Communicating Change*.

4.4 Examen du travail basé sur des projets

Le travail basé sur des projets est un domaine qui prend de plus en plus d'importance au sein de la FPO et d'autres organismes du secteur public. Le SCG a procédé à un examen de ce type de travail afin de déterminer les enjeux sur le plan de la gestion des ressources humaines, de décrire les meilleures pratiques possibles pour la gestion d'une main-d'oeuvre de projet et de proposer des recommandations pratiques pour s'attaquer aux problèmes identifiés.

L'examen révèle qu'environ 10 % des employés de la FPO participe actuellement à des travaux basés sur des projets. Voici quelques-uns des problèmes qui ont été relevés :

- difficulté à former des équipes de projet possédant les compétences nécessaires en temps opportun;
- retenir les membres des équipes de projet pour la durée nécessaire;
- faire en sorte que les employés qualifiés ont accès à des possibilités de carrière appropriées après une période de travail basé sur des projets;
- gérer les postes temporairement vacants créés lorsque les employés s'occupent de projets;
- incohérence au niveau de l'application de l'indemnisation, de la classification, de la gestion du rendement, de la planification de la relève et des systèmes de récompenses et de reconnaissance; et
- inefficacité à « réinventer » les processus permettant d'établir les équipes de projet.

Sur le plan structurel, la prochaine étape à franchir par l'organisme consiste à déterminer les rôles et les compétences connexes pour les promoteurs et les chefs de projet. Cette étape comprend notamment la promotion des compétences liées aux projets en mettant sur pied des « centres d'expertise » dans les ministères. Ces centres pourront fournir l'expérience de démarrage en projet nécessaire au sein des ministères.

4.5 Le Programme de stages de l'Ontario

Le Programme de stages de l'Ontario a été lancé en avril 1999 dans le cadre de la Stratégie gouvernementale en matière de ressources humaines. Après une décennie de contraintes, de compression d'effectifs et d'embauche restreinte, la FPO était devenue une main-d'œuvre figée et moins de 5 % de ses employés avaient moins de 30 ans.

Le Programme de stages a pour but de revivifier la FPO en recrutant de nouveaux diplômés des collèges et universités dans des secteurs frappés de pénuries de compétences. Pour être admissibles, les candidats doivent posséder un diplôme collégial ou universitaire dans un délai de cinq ans suivant la date de

la demande de participation au programme, ils doivent en outre être admissibles à travailler au Canada.

Description du Programme

Chaque année, le programme offre cent nouveaux diplômés la chance d'acquérir les compétences et l'expérience requises pour faire carrière au sein de la fonction publique de l'Ontario. Le programme fournit un placement professionnel de deux ans au sein du gouvernement de l'Ontario, composé de trois affectations rotatives de 8 mois. Les affectations permettent d'acquérir de l'expérience au sein de la fonction publique dans trois différents ministères ou organismes centraux et dans trois différents secteurs fonctionnels de l'administration publique comme la planification financière et opérationnelle, l'élaboration des politiques et la gestion des services. Le Programme de stages fournit une formation en cours d'emploi et en classe et comprend un programme d'orientation pour la fonction publique. Une fois placés auprès d'un ministère, les stagiaires se voient assigner un gestionnaire qui est un superviseur en placement, ainsi qu'un mentor afin de les aider à suivre leur plan d'apprentissage.

Les stagiaires sont embauchés sur une base contractuelle. Bien que ces derniers n'ont aucune garantie de se faire embaucher à plein temps après l'expérience de deux ans, on prévoit qu'en raison des pénuries de compétences décelées dans certains secteurs, il y aura diverses possibilités d'emplois qui seront accessibles par voie de concours. On prévoit également que les stagiaires occuperont des postes de gestion de niveau intermédiaire à l'échelle de la fonction publique après leur stage.

Résultats

En 1999, et encore en 2000, cent stagiaires ont été embauchés. À l'automne, les responsables du Programme de stages se retrouveront dans les campus des universités et des collèges pour promouvoir le programme qui en est à sa troisième année.

4.6 Nouvelles politiques en matière de gestion des ressources humaines

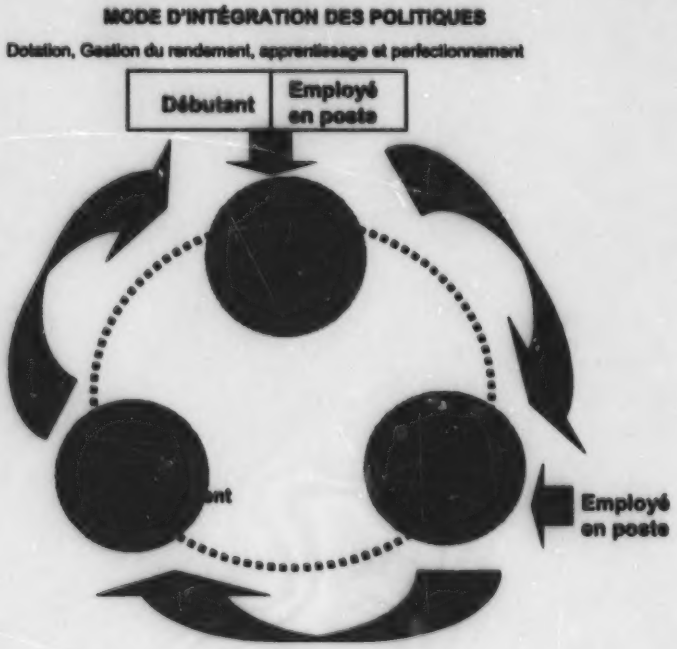
Au début de 1999, le Secrétariat du Conseil de gestion a instauré une nouvelle directive en matière de gestion des ressources humaines qui établit en détail les principes et les exigences à la base de toutes les politiques et pratiques relatives aux ressources humaines au sein de la FPO. Cette directive illustre l'engagement du Secrétariat du Conseil de gestion à l'effet que la FPO formera, recrutera et retiendra les fonctionnaires qui sont :

- professionnels et sérieux pour ce qui est de la qualité des services;
- bien informés et créatifs;
- réceptifs aux changements; et
- motivés pour apprendre et s'améliorer continuellement.

À l'automne de 1999, le SCG a exploré les besoins et les possibilités de changement progressif dans certaines fonctions de gestion de ressources humaines, soit la dotation, la gestion du rendement, l'apprentissage et le perfectionnement. Elle a consulté des centaines d'intervenants de diverses régions de la province. À l'interne, les consultations ont été effectuées par le biais de groupes de concertation, d'exposés et d'enquêtes par sondage. À l'externe, elles ont suscité la participation de représentants d'autres juridictions publiques et des secteurs parapublic et privé dans le cadre d'entrevues d'information.

Les principaux commentaires recueillis à l'interne font état des constatations suivantes : réceptivité au changement, besoin d'un appui visible de la part des cadres supérieurs, clarification des rôles et responsabilités, équilibre au niveau de la continuité des méthodes et de la souplesse de la mise en œuvre.

La consultation a donné lieu à l'approbation par le Conseil des ministres de trois nouvelles politiques de fonctionnement (en vigueur le 1er juin) qui appuient la Stratégie des ressources humaines de la FPO et qui forment une approche plus moderne et plus intégrée à la gestion des ressources humaines.



La nouvelle *politique de dotation* remplace plus d'une vingtaine anciennes politiques et directives et simplifie les exigences en matière de politiques en supprimant les règles inutiles. Cette politique couvre le recrutement, la sélection, les nominations, les affectations, les mutations, la séparation et le

réaménagement des effectifs. (Les clauses de convention collective n'ont pas été modifiées.)

La politique sert à élargir l'accès aux possibilités d'emploi au sein de la FPO. Les restrictions d'ordre géographique dans les secteurs de recherche ne sont pas imposées dans les concours publics. Elle fournit une plus grande latitude à la prise de décisions pour les gestionnaires qui élaborent et mettent en oeuvre des stratégies de recrutement et de sélection.

Les concours resteront les principaux moyens de combler les postes, alors que des conditions ont été établies pour faciliter les dispenses de concours. Les principes de mérite et d'égalité des chances doivent continuer à transparaître dans toute décision d'embauche. La politique offre également une plus grande souplesse pour répondre aux besoins d'une grande variété de structures organisationnelles au sein de la FPO (p. ex. : hiérarchie traditionnelle, système de gestion, système basé sur des projets, groupes ministériels.).

En vertu de la nouvelle *politique de gestion du rendement*, les gestionnaires et les employés sont tenus de collaborer pour s'assurer que chaque employé de la FPO suit un plan de perfectionnement du rendement (PPR) documenté qui est relié au processus de planification des activités, ainsi qu'à une évaluation de rendement annuelle écrite. Les employés à l'essai sont également tenus de suivre un PFR dans un délai de 60 jours suivant leur nomination. Le PFR inclut un volet d'apprentissage et de perfectionnement individuel qui facilite la gestion de carrière et la planification de la relève.

La nouvelle *politique de formation et de perfectionnement* favorise une approche planifiée et ciblée de l'investissement dans l'apprentissage et le perfectionnement de tous les employés. Il s'agit d'un facteur essentiel du renouvellement et de la revitalisation de la FPO. L'identification des besoins et activités d'apprentissage et de perfectionnement (non limités à la formation classique en salle de classe) est intégrée au processus de gestion du rendement.

Les nouvelles politiques ont été instaurées au printemps dernier par le biais de sessions d'orientation destinées aux spécialistes et aux gestionnaires des ressources humaines. Les gestionnaires et les employés ont à leur disposition, par le biais de l'Intranet de la FPO, une riche palette d'outils et de ressources pour mettre en oeuvre ces politiques. À l'automne 2000, des ateliers de perfectionnement des compétences seront proposés aux gestionnaires sur les sujets abordés dans les nouvelles politiques, comme par exemple le recrutement et la sélection.

Au cours des prochains mois, des paramètres d'évaluation du rendement seront établis afin d'évaluer l'efficacité des politiques de gestion des ressources

humaines. Le nouveau système du Réseau d'information sur les ressources humaines devrait s'avérer particulièrement utile.

4.7 Examen de la *Loi sur la fonction publique*

La *Loi sur la fonction publique* et ses règlements constituent le principal cadre réglementaire pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'Ontario. La Loi définit les responsabilités, les pouvoirs, et la composition de la Commission de la fonction publique (CFP) et prévoit que le président de la CFP doit occuper le rang de sous-ministre, sachant que la CFP est un organisme neutre et apolitique. Elle décrit également les responsabilités et pouvoirs des sous-ministres en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

La Loi autorise la CFP à formuler des règlements, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, comme les heures de travail, les congédiements, le perfectionnement du personnel et les congés sans solde. Ces questions sont contenues dans le Règl. 977 et les règlements connexes. Le Règl. 57/95 désigne certains employeurs comme organismes de la Couronne, et le Règl. 435/97 décrit les règles de conduite applicables aux fonctionnaires.

La *Loi sur la fonction publique* a été promulguée en 1878, à une époque où les conventions collectives n'existaient pas dans la fonction publique et où la législation sur les normes d'emploi dans la province était quasi-inexistante. Modifiée à de nombreuses reprises au cours des 122 dernières années, la Loi s'apparente aujourd'hui à un « ensemble de mesures disparates » contenant des restrictions inutiles et des détails énigmatiques. Par conséquent, la législation en vigueur n'est pas conviviale pour le personnel des ressources humaines, les cadres hiérarchiques et les employés qu'elle régit, et constitue un obstacle au bon fonctionnement du processus de gestion des ressources humaines.

Le SCG a entrepris de réexaminer la *Loi sur la fonction publique* afin de déterminer les modifications nécessaires. Il a recours à un mécanisme de consultation qui comprend notamment un groupe de travail interministériel. Ce groupe a établi des points à discuter avec les ministères, les agents négociateurs et d'autres parties intéressées. Au cours de ce processus de consultation, un certain nombre de questions ont été soulevées, dont :

- Quelles modalités d'emploi peut-on traiter au moyen de directives plutôt que de règlements ?
- Quelles améliorations peut-on apporter au processus de griefs pour les employés n'appartenant pas à l'unité de négociation?
- Quelles modifications peut-on apporter pour assouplir le recours stratégique à des employés contractuels/non classifiés afin de mieux répondre aux besoins et aux nouvelles priorités des clients?

➢ **Faut-il modifier la Loi pour élargir l'autorité des sous-ministres concernant la délégation de leurs pouvoirs et responsabilités? Comment?**

4.8 Cycle de négociation collective

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), agissant au nom du Conseil de gestion du gouvernement (CGG), participe à une négociation collective avec sept agents négociateurs représentant plus de 50 000 employés de la fonction publique de l'Ontario, et un agent négociateur représentant 250 employés n'appartenant pas à la fonction publique de l'Ontario. Le tableau suivant présente les différents agents négociateurs, leur taille, la date d'expiration de la convention collective existante, et le cadre de cette convention (droit de grève ou arbitrage obligatoire) :

Agent négociateur	Taille	Date d'expiration	Droit de grève ou arbitrage obligatoire
PEGO	450	31 déc. 2000	Droit de grève
ALOC/OCAA	1 000	31 déc. 2000*	Arbitrage
AEGAPCO	4 100	31 mars 2001	Droit de grève
FOPSAT	250	31 août 2001	Droit de grève
SEFPO	43 000	31 déc. 2001	Droit de grève
OPPA	4 600	31 déc. 2002	Arbitrage
AOPDPS	350	31 déc. 2001	Arbitrage

*Actuellement, une convention de deux ans est en arbitrage.

Environ huit mois (parfois plus pour les agents négociateurs de grande taille) avant les dates d'expiration des conventions collectives, le SCG commence à préparer sa stratégie pour les prochaines négociations. Selon l'agent négociateur, les négociations sur les services essentiels doivent commencer au moins 180 jours avant l'expiration de la convention collective.

L'élaboration d'une stratégie de négociation nécessite la comparaison l'expérience acquise au cours des rondes de négociation précédentes à l'engagement du gouvernement vis-à-vis de son personnel et aux pressions extérieures du secteur parapublic et du secteur privé en Ontario. Les principaux enjeux sont la nécessité d'attirer et de conserver les jeunes travailleurs qualifiés, qui représentent la prochaine génération d'administrateurs publics, et la capacité de rivaliser avec d'autres organismes publics et entreprises privées pour attirer des travailleurs qualifiés dans des secteurs clés, comme les technologies de l'information. Parallèlement, le gouvernement de l'Ontario reconnaît qu'il se doit de montrer la voie à suivre au secteur parapublic (municipalités, universités, écoles et hôpitaux) en négociant des conventions collectives responsables et raisonnables.

Le SCG a mis au point une base de données électronique, le Système d'information sur les conventions collectives (SICC), pour aider le personnel lors des prochaines rondes de négociation. Le Système permet aux utilisateurs de visualiser, rechercher et comparer facilement les clauses de diverses conventions collectives.

4.9 Projet d'administration des griefs

Le Projet d'administration des griefs a été entrepris par la FPO en tant qu'employeur au cours de l'été 1999. Il a été conçu dans le cadre d'une stratégie globale visant à améliorer les relations du travail, simultanément à un projet de 18 mois, qui a permis de résoudre 19 000 griefs en attente. L'objet de ce projet était d'effectuer un examen diagnostic des relations de travail au sein de la FPO et de formuler des recommandations afin de favoriser un « bouleversement culturel » dans les relations du travail au sein de la FPO. Ce bouleversement a pour but d'améliorer les relations de travail et de réduire les conflits.

Dans le cadre du Projet d'administration des griefs, la FPO a fait appel à un consultant indépendant pour évaluer l'état actuel des relations de travail au sein de la FPO et pour formuler des recommandations concernant d'éventuelles améliorations. Le consultant a rédigé son rapport après avoir rencontré plus de 40 parties intéressées. Ces rencontres ont été l'occasion pour le consultant de se faire une idée sur l'état des relations du travail, de comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne mal, d'envisager des solutions pour améliorer la situation et de réfléchir aux moyens nécessaires pour mettre en oeuvre ces solutions.

Le rapport du consultant propose un certain nombre de recommandations préconisant la poursuite des efforts de transformation du climat des relations du travail au sein de la FPO. Les principales recommandations contenues dans le rapport sont : l'importance de formuler des directives générales sur les relations du travail, la possibilité de recourir à la résolution de conflits, les méthodes substitutives de règlements des différends lors de la gestion des conflits, l'examen de la politique d'information de la FPO, l'assistance aux cadres, l'élaboration de mécanismes renforçant la responsabilisation (y compris les coûts), la formation aux relations du travail et aux processus de réglement des différends, et la possibilité pour les parties concernées de prendre le temps de résoudre un grief.

Le rapport est en cours d'achèvement et devrait être publié prochainement. Le Secrétariat du Conseil de gestion élabore actuellement un cadre pratique pour la mise en application de ces recommandations.

5.0 AUTRES DOMAINES D'INTÉRÊT POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Voici les autres aspects relatifs aux ressources humaines qui traitent de sujets jugés importants par les participants à la conférence de cette année.

5.1 Responsabilisation

Le Conseil de gestion du gouvernement, en tant que gestionnaire des services ministériels et employeur, a la responsabilité d'assurer le Conseil des ministres que les ressources publiques sont gérées efficacement et que les citoyens de l'Ontario reçoivent un service de qualité exceptionnelle. Les directives de la Gestion ministérielle sont l'un des principaux mécanismes de responsabilisation permettant au Conseil de gestion du gouvernement de remplir son rôle de gouvernance.

La Directive de responsabilisation pose les fondations qui permettront de définir les normes régissant les pratiques de gestion dans des domaines aussi importants que la gestion financière, les ressources humaines et les politiques administratives. *La directive de responsabilisation* établit un cadre de responsabilisation (comprenant définitions, éléments et principes fondamentaux) et les responsabilités des fonctionnaires. D'autres directives et politiques de gestion générales précisent le mécanisme d'application de la structure à différents types de rapports hiérarchiques, tant au niveau interne qu'externe, avec les partenaires des secteurs public et privé.

Une nouvelle *Directive clé de délégation de pouvoirs* a été élaborée afin de garantir l'existence d'un mécanisme de délégation de pouvoirs qui favorisera la réalisation des objectifs du gouvernement. Un des principes clés de cette directive est l'impossibilité de modifier ou de déléguer les responsabilités.

Une délégation de pouvoirs appropriée permet aux ministères et aux organismes du gouvernement de réaliser leurs objectifs par les moyens suivants :

- en déterminant les délégations de pouvoirs en fonction des besoins et des risques opérationnels et non en fonction des postes organisationnels;
- en élaborant leurs propres politiques de délégation en vue de réaliser les objectifs de leurs programmes, tout en respectant la législation, les politiques et directives du gouvernement. (Source*: Delegating Authority – Achieving Objectives and Managing Risks*, Bureau du contrôleur provincial, ministère des Finances, 10 mars 2000.)

L'évaluation du rendement est un outil de gestion qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions et de déléguer les responsabilités. Elle fournit des indications sur les comportements appropriés au sein d'une organisation. Le Guide de référence *Performance Measurement in Business Planning and*

Allocation présente les explications, les processus et le cycle de l'évaluation du rendement. Il définit les principaux domaines de l'évaluation et décrit les critères généraux qui aideront les gestionnaires à mettre en oeuvre l'évaluation du rendement de façon utile.

5.2 Santé et sécurité

Responsabilisation

Le Secrétariat du Conseil de gestion définit les orientations générales et les normes de santé et de sécurité pour tous les ministères de la fonction publique de l'Ontario par le biais d'une directive générale de santé et sécurité (Directive), d'autres politiques spéciales et des lignes directrices relatives aux meilleures pratiques. La Directive générale délègue la responsabilisation aux administrateurs généraux dans chaque ministère afin :

- d'assurer la santé et la sécurité des employés en élaborant des stratégies et des priorités, et en mettant en oeuvre un programme de santé et de sécurité complémentaire des exigences minimales de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST) et les politiques générales; et
- d'établir et maintenir des systèmes internes pour la gestion des programmes et de santé et de sécurité, et d'affecter des fonds, du temps et des ressources humaines selon les besoins.

Dans le cadre du processus de Planification opérationnelle du SCG, la Directive (qui est en place depuis le début des années quatre-vingt-dix) doit être examinée pendant l'exercice en cours afin de s'assurer qu'elle continue de véhiculer les principes d'un milieu de travail sain et sans danger pour les employés, qu'elle est compatible avec les changements effectués au sein de la FPO et qu'elle permet à l'organisation de progresser vers de meilleures pratiques.

Plusieurs initiatives récentes ont été prises pour renforcer la responsabilisation en matière de santé et de sécurité. Parmi elles, un plan d'action a été rédigé et communiqué aux ministères. Ce plan d'action garantit que les ministères se conforment à la Directive, élaborent des stratégies visant de réduction des risques de migration (p. ex. programmes et procédures pour prévenir les dangers, assurer la formation des gestionnaires et des employés), et qu'elles ont la capacité de répondre stratégiquement aux problèmes de santé et de sécurité. Le SCG a fait appel à un consultant extérieur en 1998 pour élaborer une structure de responsabilisation en matière de santé et de sécurité pour la FPO. Les outils de cette structure ont été mis à l'essai en 1999/2000 lors de l'évaluation du Programme de gestion des cas de maladies, de blessures et d'adaptation des conditions de travail de la FPO (voir ci-dessous les détails de ce programme).

L'étape suivante consiste à communiquer la structure et les outils qui l'accompagnent aux ministères afin de les aider à évaluer leurs risques, à

élaborer des programmes de santé et de sécurité en fonction de leurs besoins et de progresser vers de meilleures pratiques.

Programme de gestion des cas de maladies, de blessures et d'adaptation des conditions de travail

Le Programme de gestion des cas de maladies, de blessures et d'adaptation des conditions de travail a été mis en oeuvre en octobre 1997 afin de réduire les coûts et d'améliorer les résultats en matière de santé et sécurité au sein de la FPO. Le programme s'est traduit par une baisse de 10 % du taux d'absentéisme. Le programme fournit une approche intégrée de la gestion des absences dues à des raisons professionnelles et non professionnelles. Les objectifs du programme sont les suivants :

- s'assurer que des pratiques justes et cohérentes sont appliquées dans toute la FPO;
- fournir une assistance et des mesures d'adaptation personnalisées et rapides aux employés blessés, malades ou frappés d'invalidité; et
- gérer et réduire l'absentéisme en s'abstenant de culpabiliser les employés absents et en leur fournissant l'assistance et l'accommodement nécessaires pour un retour au travail rapide et sans danger.

Un premier rapport d'évaluation des accidents du travail et des maladies au sein de la FPO a été rédigé en 1995. Depuis 1997, ces rapports sont annuels. Ce rapport :

- quantifie les données annuelles d'accidents du travail et de maladies (invalidité de courte durée, invalidité de longue durée et assurance au travail) par ministère;
- détermine les coûts et les économies potentielles pour la FPO;
- permet aux ministères d'évaluer leur progrès au cours d'une année civile et de fixer des objectifs pour l'année suivante. Les ministères (en consultation avec le SCG) déterminent la valeur-repère d'absentéisme qui reflète le mieux leurs activités. Ces valeurs extérieures ont été classées en trois catégories : risque faible, risque modéré et risque élevé;
- permet au SCG d'évaluer les progrès annuels de chaque ministère et de la FPO par rapport aux objectifs fixés.

6.0 CADRES SUPÉRIEURS DANS LA FPO

Le plan de ressources humaines des cadres supérieurs de la FPO vise à assurer le perfectionnement des dirigeants actuels et la formation des employés qui ont le potentiel de jouer un rôle de leader afin qu'ils puissent relever les défis que présente un milieu en évolution.

En mars 1997, le Comité de perfectionnement des cadres et le Centre de développement du leadership ont dressé un plan en matière de ressources humaines afin d'aborder les questions touchant l'évolution des activités du gouvernement et des relations d'emploi ainsi que les données démographiques du Groupe des cadres supérieurs. Ce plan établit des stratégies et des programmes assurant l'uniformité de la gestion des ressources humaines afin d'accroître les capacités de la FPO sur le plan du leadership. Il a été conçu à partir des renseignements obtenus lors de vastes consultations auprès de sous-ministres et de cadres supérieurs de la fonction publique, des commentaires formulés par d'autres organisations et des recherches sur les plus récentes pratiques. Le plan a été réexaminé et mis à jour par le Comité de perfectionnement des cadres en juillet 2000.

Le plan définit les rôles et les responsabilités de tous les partenaires. Il prévoit un cycle annuel pour la gestion des processus importants tels que la planification de la relève et la gestion du rendement. L'éducation, la formation et les possibilités d'apprentissage ne sont pas seulement reliées aux nouvelles compétences fondamentales définies pour les cadres de la fonction publique mais elles sont également adaptées de façon permanente aux nouvelles priorités établies par le gouvernement.

Le plan en matière de ressources humaines illustre l'engagement pris envers les leaders de la FPO. Il reconnaît en effet leur valeur pour la fonction publique de l'Ontario et les défis qu'ils auront à relever. Ce plan a pour but d'aider la FPO à gérer la restructuration et à modifier la culture organisationnelle grâce, entre autres, à des mesures permettant l'acquisition de nouvelles compétences fondamentales pour assurer un nouveau style de leadership. Le plan prévoit également des possibilités d'apprentissage axées sur la nouvelle réalité opérationnelle de la FPO.

Le plan constitue un outil de planification à l'échelle du gouvernement et des ministères. Les cadres supérieurs devraient aussi se servir de cet outil pour gérer et faire avancer leur carrière, qu'ils restent dans la FPO ou qu'ils profitent de débouchés existant à l'extérieur de la fonction publique. Cet outil devrait en outre être utile pour les leaders qui désirent inciter les employés qui ont du potentiel à devenir des cadres supérieurs et contribuer au déroulement de leur carrière.

6.1 Rémunération des cadres

En décembre 1996, le gouvernement a instauré un système de rémunération au rendement pour les sous-ministres et les cadres supérieurs afin de garantir une plus grande responsabilisation et un meilleur rapport qualité-prix pour la fonction publique.

Afin d'attirer et de retenir les candidats les plus brillants et les plus qualifiés, le gouvernement a accepté en juin 2000 l'avis d'un conseiller externe et approuvé de nouvelles fourchettes salariales pour les sous-ministres et les cadres supérieurs à compter du 1er avril 2000.

L'examen indépendant a montré que les niveaux de salaires des cadres dans la fonction publique de l'Ontario, inchangés depuis quatre ans, ne cessaient de se dévaloriser par rapport aux salaires pratiqués dans d'autres organismes gouvernementaux et dans le secteur privé. Le consultant a recommandé d'augmenter les salaires des cadres de manière à combler le fossé qui les sépare des salaires offerts aux cadres supérieurs dans d'autres domaines du secteur public.

7.0
STATISTIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO POUR 1999-2000

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (1999-2000)

Employés classifiés	52 335
Employés non classifiés	8 482
Employés de la Couronne	
TOTAL	**61 800**

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (1999-2000)

		Employés classifiés	Employés non classifiés	Couronne	Total
1999	Avril	54 668	8 058	973	63 699
	Mai	54 677	9 776	980	65 433
	Juin	54 572	11 462	989	67 023
	Juillet	53 146	13 207	960	67 313
	Août	53 096	13 601	951	67 648
	Septembre	53 054	10 206	980	64 240
	Octobre	52 691	8 616	998	62 305
	Novembre	52 687	8 498	989	62 174
	Décembre	52 726	8 633	984	62 343
2000	Janvier	52 563	7 170	964	60 697
	Février	52 385	8 502	974	61 861
	Mars	52 335	8 482	983	61 800

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité. Les chiffres des employés non classifiés comprennent également le personnel du bureau des ministres. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents plein temps qui servent à l'établissement de l'effectif.

Les employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont compris dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 31 mars 2000, 2 617 personnes faisaient partie de ce groupe.

Les employés non classifiés sont constitués des employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et du personnel du bureau des ministres.

Employés classifiés par lieu géographique (1999-2000)

Région de planification – est de l'Ontario	6 500
Région de planification – centre de l'Ontario	32 263
Région de planification – sud-ouest de l'Ontario	5 863
Région de planification – nord-est de l'Ontario	3 974
Région de planification – nord-ouest de l'Ontario	2 209
Renseignements non disponibles	4 143
TOTAL	**54 952***

* Ce chiffre comprend les 2 617 employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme.

Employés classifiés par lieu géographique (1999-2000)

Région de planification – est de l'Ontario

Frontenac	2 134
Hastings	337
Lanark	911
Leeds et Grenville	722
Lennox et Addington	213
Ottawa-Carleton (M.R.)	1 397
Prescott et Russell	152
Prince Edward	99
Renfrew	219
Stormont, Dundas et Glengarry	316
Total partiel	**6 500**

Région de planification – centre de l'Ontario

Brant	369
Ville de Toronto	15 893
Dufferin	52
Durham (M.R.)	1 182
Haldimand-Norfolk (M.R.)	343
Haliburton	44
Halton (M.R.)	812
Hamilton-Wentworth (M.R.)	1 727
Muskoka	228
Niagara (M.R.)	998
Northumberland	269
Peel (M.R.)	1 202
Peterborough	3 478
Simcoe	3 337
Victoria	147
Waterloo (M.R.)	451
Wellington	1 267
York (M.R.)	464
Total partiel	**32 263**

Région de planification – sud-ouest de l'Ontario	
Bruce	137
Elgin	684
Essex	643
Grey	227
Huron	247
Kent	771
Lambton	248
Middlesex	2 651
Oxford	94
Perth	161
Total partiel	**5 863**

Région de planification – nord-est de l'Ontario	
Algoma	634
Cochrane	507
Manitoulin	49
Nipissing	1 349
Parry Sound	122
Sudbury (M.R.)	1 096
District de Sudbury	56
Timiskaming	160
Total partiel	**3 974**

Région de planification – nord-ouest de l'Ontario	
Kenora	402
Rainy River	105
Thunder Bay	1 702
Total partiel	**2 209**

*Renseignements non disponibles	4 143
TOTAL	**54 952***

* En raison du transfert des données sur les employés du Système de gestion de la paie des fonctionnaires vers le nouveau système du Réseau d'information sur les ressources humaines au cours de 1999-2000, certaines données sur les lieux ne sont pas disponibles.

Employés classifiés par ministère
(1999-2000)

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	679
Procureur général	4 213
Bureau du Conseil des ministres	126
Affaires civiques, Culture et Loisirs	420
. *Société de développement de l'industrie cinématographique ontarienne*	23
. *Fondation du patrimoine ontarien*	31
. *Commission ontarienne des droits de la personne*	116
. *Centre des sciences de l'Ontario*	213
Services sociaux et communautaires	6 062
Consommation et Commerce	996
Développement économique, Commerce et Tourisme	385
. *Société de développement de l'Ontario*	16
. *Place Ontario*	47
. *Société du Partenariat ontarien de marketing touristique*	57
. *Commission des parcs du Saint-Laurent*	49
Éducation et Formation	1 338
Énergie, Sciences et Technologie	178
Environnement	1 343
. *Agence ontarienne des eaux*	547
Finances	3 229
. *Office ontarien de financement*	252
Affaires francophones	13
Santé	8 570
Affaires intergouvernementales	23
Travail	1 160
Lieutenant-gouverneur	8
Secrétariat du Conseil de gestion	2 063
. *Société immobilière de l'Ontario*	320
Affaires municipales et Logement	975
Secrétariat des affaires autochtones	44
Richesses naturelles	2 909
Développement du Nord et des Mines	396
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario	28
Solliciteur général et Services correctionnels	13 648
Transports	4 477

Total 54 952

Le nombre d'employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail n'est pas compris, car ils ne font pas partie de la FPO.
Le personnel policier de la Police provinciale de l'Ontario est compris dans les chiffres du ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels. Au 31 mars 2000, ce groupe comptait 4 798 employés. Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

Employés classifiés par tranche de salaire
(1999-2000)

Salaire	Total
Moins de 20 000 $	175
20 000 – 29 999 $	739
30 000 – 39 999 $	17 337
40 000 – 49 999 $	13 477
50 000 – 59 999 $	13 652
60 000 – 69 999 $	5 503
70 000 – 79 999 $	2 233
80 000 – 89 999 $	676
90 000 – 99 999 $	525
100 000 $ et plus	635
Total	**54 952**

Employés classifiés par type
(1999-2000)

Réguliers	49 802
À l'essai	5 147
Ayant dépassé l'âge de la retraite	3
Total	**54 952**

Employés classifiés par sexe
(1999-2000)

Hommes	26 328
Femmes	28 624
Total	**54 952**

Nominations – effectif classifié
Employés à temps plein et partiel
(1999-2000)

	Mois	Total
1999	Avril	269
	Mai	231
	Juin	194
	Juillet	269
	Août	140
	Septembre	258
	Octobre	194
	Novembre	262
	Décembre	151
2000		
	Janvier	300
	Février	252
	Mars	201
Total		**2 721**

Nominations – effectif classifié par tranche de salaire (1999-2000)

Salaire	Total
Moins de 20 000 $	14
20 000 – 29 999 $	45
30 000 – 39 999 $	1 155
40 000 – 49 999 $	803
50 000 – 59 999 $	427
60 000 – 69 999 $	176
70 000 – 79 999 $	60
80 000 – 89 999 $	17
90 000 – 99 999 $	7
100 000 $ et plus	17
Total	2 721

Nominations – effectif classifié par sexe (1999-2000)

	Hommes	Femmes	Total
Nouveaux employés	1 221	1 500	2 721

Départs de l'effectif classifié par tranche de salaire (1999-2000)

Salaire	Total
Moins de 20 000 $	19
20 000 – 29 999 $	73
30 000 – 39 999 $	1 609
40 000 – 49 999 $	1 283
50 000 – 59 999 $	984
60 000 – 69 999 $	383
70 000 – 79 999 $	190
80 000 – 89 999 $	67
90 000 – 99 999 $	53
100 000 $ et plus	51
Total	**4 712**

Départs de l'effectif classifié selon de nombre d'années à titre d'employés classifiés (1999-2000)

Nombre d'années à titre d'employés classifiés	Départs
Moins de 1 an	131
Moins de 2 ans	72
Moins de 3 ans	63
Moins de 4 ans	38
Moins de 5 ans	87
Moins de 6 ans	92
Moins de 7 ans	98
Moins de 8 ans	108
Moins de 9 ans	178
Moins de 10 ans	255
Moins de 15 ans	1 000
Moins de 20 ans	538
Moins de 25 ans	533
Moins de 30 ans	991
Moins de 35 ans	462
35 ans et plus	66
Total	**4 712**

Départs de l'effectif par motif et par sexe (1999-2000)

	Hommes	Femmes	Total
Retraite	1 308	748	2 056
Congédiement	18	5	23
Licenciement	605	612	1 217
Démission	491	590	1 081
Mutation	138	90	228
Décès	65	42	107
Total	2 625	2 087	4 712

ANNEXE A

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Présidente, CFP

Michele Noble
Présidente
Commission de la fonction publique
12e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....416-327-3805

Vice-présidente, CFP

Linda Stevens
Sous-ministre, Restructuration de la FPO, secrétaire associée du Conseil des ministres et responsable du Centre de développement du leadership
Bureau 5320, 5e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....416-325-1607

Secrétaire de la Commission

Morag McLean
Vice-présidente, Services aux cadres
Centre de développement du leadership
Bureau 5320, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....416-325-1777

Commissaires

Rita Burak
Secrétaire du Conseil des ministres
Bureau 6420, 6e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....416-325-7641

Jan Rush
Sous-ministre
Ministère des Transports
3e étage. Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1Z8.....416-327-9162

Michael Fenn
Sous-ministre
Ministère des Affaires municipales et du Logement
17e étage
777, rue Bay
Toronto (Ontario) M5G 2E5.....416-585-7100

Sue Herbert
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation
22e étage, Édifice Mowat
900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 1L2.....416-325-2180

Frank Ingratta
Sous-ministre
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Bureau 1100, 11e étage
77, rue Grenville
Toronto (Ontario) M5S 1B3.....416-326-3100

John Fleming
Sous-ministre
Ministère des Services correctionnels
18e étage, 25, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1Y6.....416-326-3235

COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

Présidente, CPC

Rita Burak
Secrétaire du Conseil des ministres
Bureau 6420, 6e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....416-325-7641

Vice-présidente, CPC

Linda Stevens
Sous-ministre, Restructuration de la FPO, secrétaire associée du Conseil des ministres, responsable du Centre de développement du leadership
Bureau 5320, 5e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....416-325-1607

Secrétaire du comité

Morag McLean
Vice-président, Services aux cadres
Centre de développement du leadership
Bureau 5320, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....416-325-1777

Membres

Michele Noble
Secrétaire
Secrétariat du Conseil de gestion
12e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....416-327-3805

Jan Rush
Sous-ministre
Ministère des Transports
3e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1Z8.....416-327-9162

Michael Fenn
Sous-ministre
Ministère des Affaires municipales et du Logement
17e étage
777, rue Bay
Toronto (Ontario) M5G 2E5.....416-585-7100

Sue Herbert
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation
22e étage, Édifice Mowat
900 Bay Street
Toronto (Ontario) M7A 1L2.....416-325-2180

Frank Ingratta
Sous-ministre
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Bureau 1100, 11e étage
77, rue Grenville
Toronto (Ontario) M5S 1B3.....416 -326-3100

John Fleming
Sous-ministre
Ministère des Services correctionnels
18e étage
25, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1Y6.....416-326-3235